


جامعـــــــة محمد خيضر ـ بسكرة ـ

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص: السياسة العامة و الإدارة المحلية

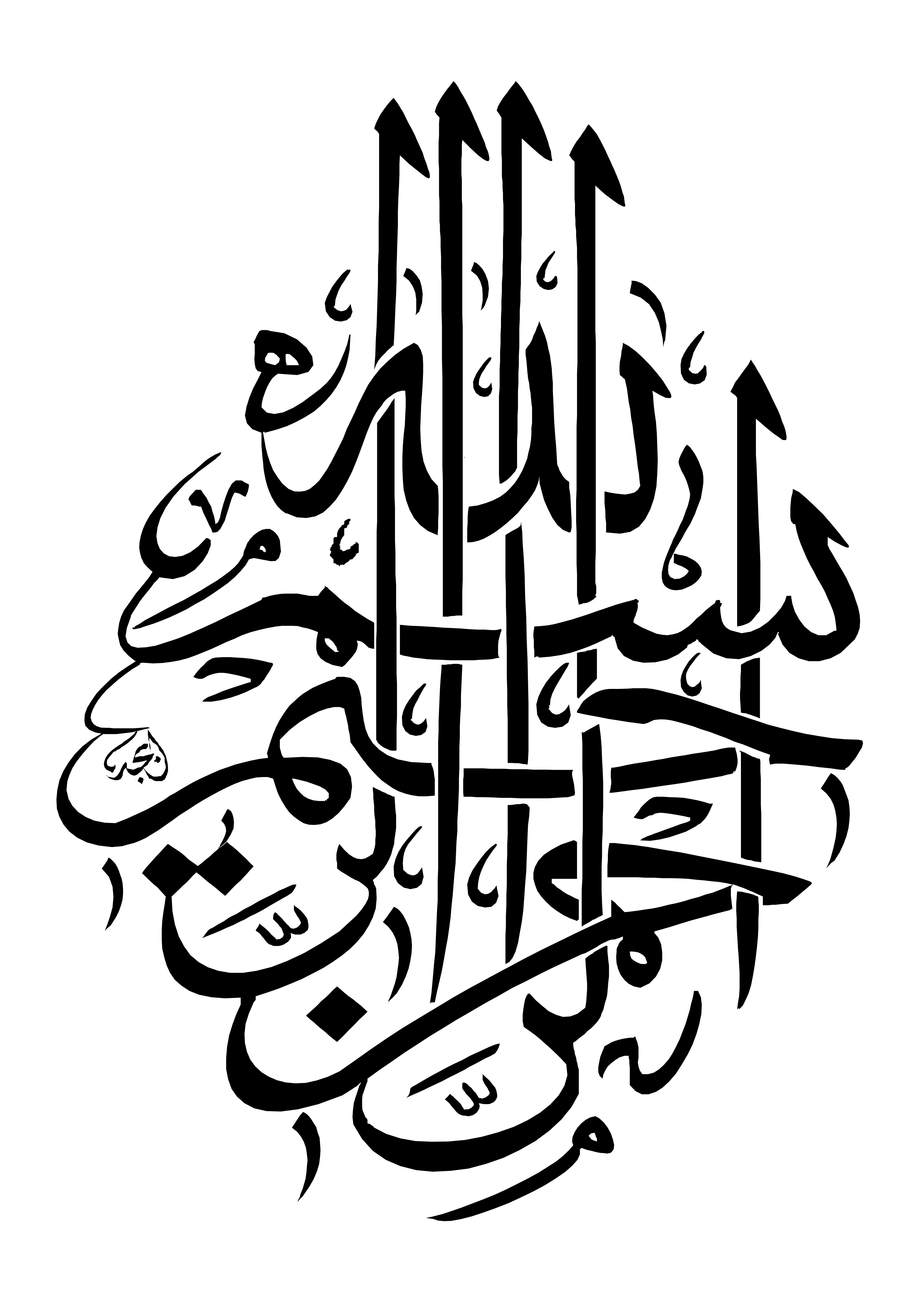
إعـــداد الطالبة : أخيارهم عبدا لله احمد

إشراف الأستاذ: سعيدي السعيد

لجنة المناقشة

رئيسا	
مشرفا ومقررا	
عضو مناقش	
عضو مناقش	

السنة الجامعية: 2012 ـ 2013م


بسم الله الرحمن الرحيم



الشكر والحمد حمدا وشكرا يلقيان بجلاله وعظيم سلطانه على إنارة طريق العلم أمامي وعلى توفيقه لي على إنجاز هذا العمل.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف، الدكتور: سعيدي السعيد على مساعدته القيمة وعلى ما قدمه لي من معلومات وتوجيهات ساعدتني على إنجاز هذه المذكرة.

كما لا أنسى شكري إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة بسكرة دون أن أنسى تقديري لهم بسبب كل ما قدموه لي خلال مشواري الدراسي.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي طيلة مشواري الدراسي خاصة زملائي في الدفعة.

كما أقدم شكري لبلد الجزائر البلد الذي عوضنا على مساندته وحبه للبلدان المسلوبة السيادة من أجل تقديم المساعدة لها فأقدم لها نعم الشكر والتقدير.

مقـــــدمة

تمثل الأزمة حدثا ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية فإنها تشكل عائقا أمام نمو وتطور الشركات وتكون عاملا مهددا لسمعتها، مما يمثل أيضا تهديدا لوجودها في السوق وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيما مع عملية إدارة الأزمة، ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الأزمة، وتأثيراتها وكذلك طبيعة الشركة وظروفها وسياساتها، ومجال عملها، ومع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذها مثل الانترنت كوسيلة اتصال تفاعلية فورية متعددة الاستخدامات، بحيث يمكن توظيفها في عملية اتصلات الأزمة.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكييف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الشركة .

إن أهمية البحث تكمن في التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نمو وتقدم الشركات وهذا ما يمكن

أن نبرزه في الإشكالية التالية: ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وكيف ساهم في مواجهة أزمة تويوتا؟

وينتج عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

1-ماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي؟

2-ما هي آليات مواجهة الأزمة؟

3-كيف يمكن التخطيط لمواجهة الأزمة؟

4-فيما تتمثل طبيعة أزمة تويوتا؟

5-كيف تم التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

1-نجاح التخطيط الاستراتيجي مرتبط بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

2-كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال هذا البحث نهدف إلى تحقيق ما يلي:

1-التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2-بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

3-التعرف على كيفية إدارة الأزمة.

استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنهج دراسة الحالة من خلال أخذ نموذج أزمة شركة تويوتا وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة.

وتمت معالجة موضوع البحث في فصلين رئيسين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للبحث وذلك من خلال محاولة تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مواجهة الأزمات إضافة إلى توضيح مفهوم الأزمة وكيف تتم مواجهتها وإبراز علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات.وتناولت في الفصل الثاني دراسة حالة أزمة تويوتا وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة وأهم الاستراتيجيات التي اتخذت للتصدي لهذه الأزمة وأخذ الاحتياطات لعدم حدوث هذه الأزمة مستقبلا.

الفصـــــــل الأول

التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

الفصل الأول: التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي؛ والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وفي هذا الفصل سنقوم بتوضيح الإطار النظري للتخطيط لإدارة الأزمات وأهم مقومات إدارة الأزمة والدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة الأزمات وأهميته في كيف يتم التعامل مع الأزمة.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات الهامة أوجودا في حياة الدول والمنظمات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى وفي هذا المطلب سنتناول بإيجاز تعريف التخطيط الاستراتيجي.

ومن التعريفات المتميزة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر الآتي:

1. تعريف أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبًا ومسارًا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه

الخطة الإستراتيجية منهاجًا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم. [1]

2. تعريف أسامة محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. [2]

ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- أن هذا التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبًا ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.
- التخطيط بمفهومه العادي غالبًا ما يجاري الواقع، مثال لذلك أن مستثمرا لو أراد إنشاء مصنعا آلياً، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل 2% سنويا، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجدٍ اقتصاديًّ له.[3]

---

[1] بشار يزيد الوليد، **مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009)، ص56.

[2] محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي القومي**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009)، ص105.

[3] بشار يزيد الوليد، **مرجع سابق**، ص 60.

فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة). [1]

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانكماش كما تغطي أيضًا وظائف المنظمة وهي إدارة التسويق والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة البحوث والتطوير. [2]

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات، وصنع القرارات وتحديد الإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف الفرص أو خلق أو اقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير. [3]

---

[1] فريد راغب النجار، **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050**، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010)، ص78.

[2] نفس المرجع، ص79.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، المتميز**، (مصر:المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص206.

نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عند العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة. [1]

وهو عملية مستمرة لصنع القرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة للمنظمة.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. [2]

---

[1] محمد حسين أبو صالح، **مرجع سابق**، ص 115.

[2] ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص 55.

والتخطيط الاستراتيجي خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1. الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ. [1]
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. [2]

---

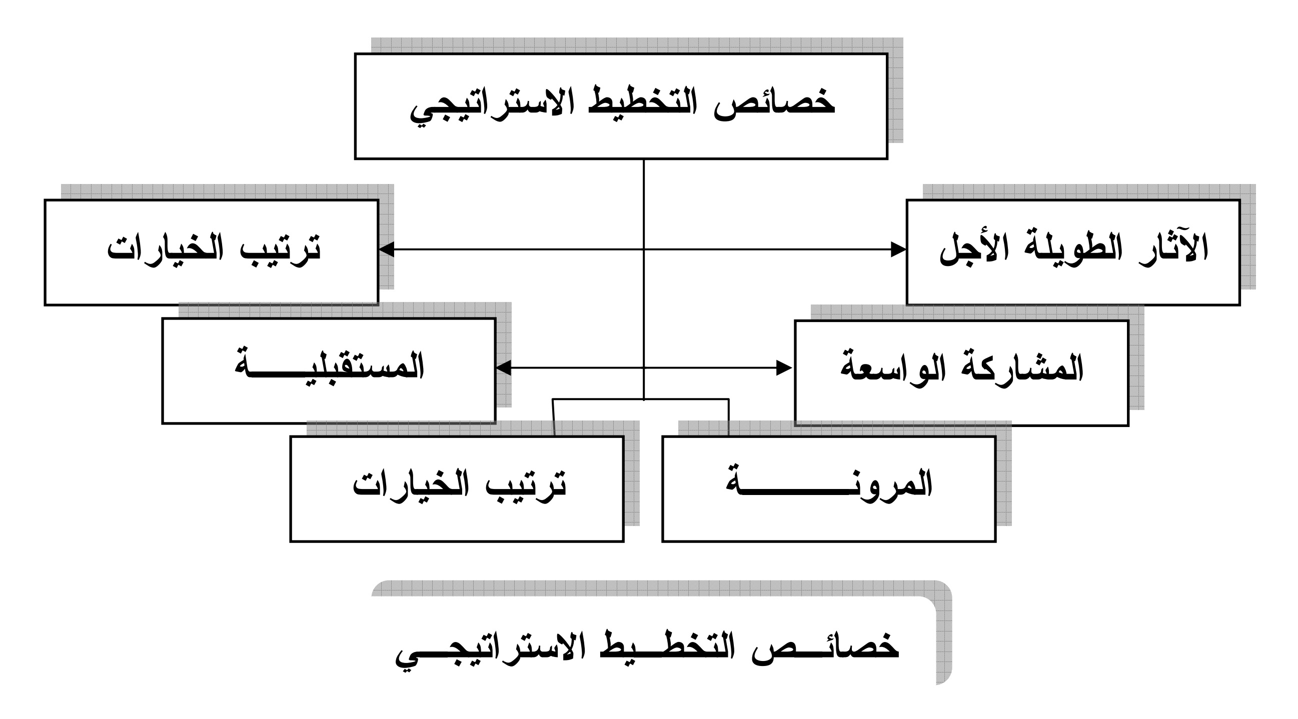
[1] سالم مؤيد سعيد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2005)، ص49.

[2] نفس المرجع، ص51.

5. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل. [1]

6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. [2]

والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:



خصائـــص التخطـــيط الاستراتيجـــي

المصدر: خالد محمد بني حمدان وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 75.

---

[1] خالد محمد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، (عمان: اليازوري، 2007)، ص 73.

[2] سالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**،(عمان:عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002)، ص 39.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرًا الصعوبات الناتجة عنها. [1]

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. [2]

ولقد أشار (Jones, 2002) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، فيما يذكر (Moore, 1998) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي. [3]

تنبع من منافعه المتمثلة بالآتي: [4]

---

[1] سالم مؤيد سعيد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ، **مرجع سابق**، ص 53.

[2] فريد راغب النجار، **مرجع سابق**، ص83.

[3] زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،2007)، ص93.

[4] محمد سمير احمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، (عمان:دار المسيرة للنشر التوزيع والطباعة، 2009)، ص 28.

- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافاً محددة للانجاز.
- يزود أساسا لقياس الأداء
- يصلح كقناة للاتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

ومن خلال منافع وفوائد التخطيط الاستراتيجي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصد ومحاذاة المنظمة ككل ؛الأفراد والعمليات والإجراءات والموارد مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة كما يرى (Kovit z 2003) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي: [1]

1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.

2- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

---

[1] محمد سمير أحمد ، **مرجع سابق**، ص 32.

3- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.

4- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.

5- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.

6- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارًا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

7- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارًا وطمأنينة.

8- يختصر الزمن اللازم لانجاز الأعمال.

9- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.

10- يرسم صورة للمستقبل فيجعل المسير نحوها واضحًا ومحددًا.

11- يجعل الوصول إلى الأهداف أمر يسيرًا حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.

12- يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل. (1)

(1) بشار يزيد الوليد، **مرجع سابق**، ص 67.

المطلب الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي

قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الاستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عليها، ومن هذه الأسئلة:

1. ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
2. ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
3. ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
4. كيف ستساعد الخطة الإستراتيجية منظمة الأعمال في التطوير والتحسين؟.
5. هل القيادة مستعدة الاستخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
6. ما القدرات الموجودة لدى القيادة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟[1].
7. يتضح من هذه الأسئلة أنه لابد يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث أنها تتناول الواقع القائم للمنظمة ولبيان جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وترعي هذه المتغيرات. وتعمل في النهاية على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم الإدارة المنظمة أن تدرك ما يلي: [2]

---

[1] مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**،(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،2008)، ص 95.

[2] محمد حسين أبو صالح، **مرجع سابق**، ص 135.

1. أن يكون هذا التخطيط قادرًا على توليد النتائج المرجوة وان يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.
2. أن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط، بل المساءلة وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه.
3. ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي ويمكن تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي بالتالي: (1)

1) تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.
2) التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.
3) صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.
4) وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة.
5) نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
6) تحديد مستهدفات الأداء.
7) الرقابة وتقييم النتائج.

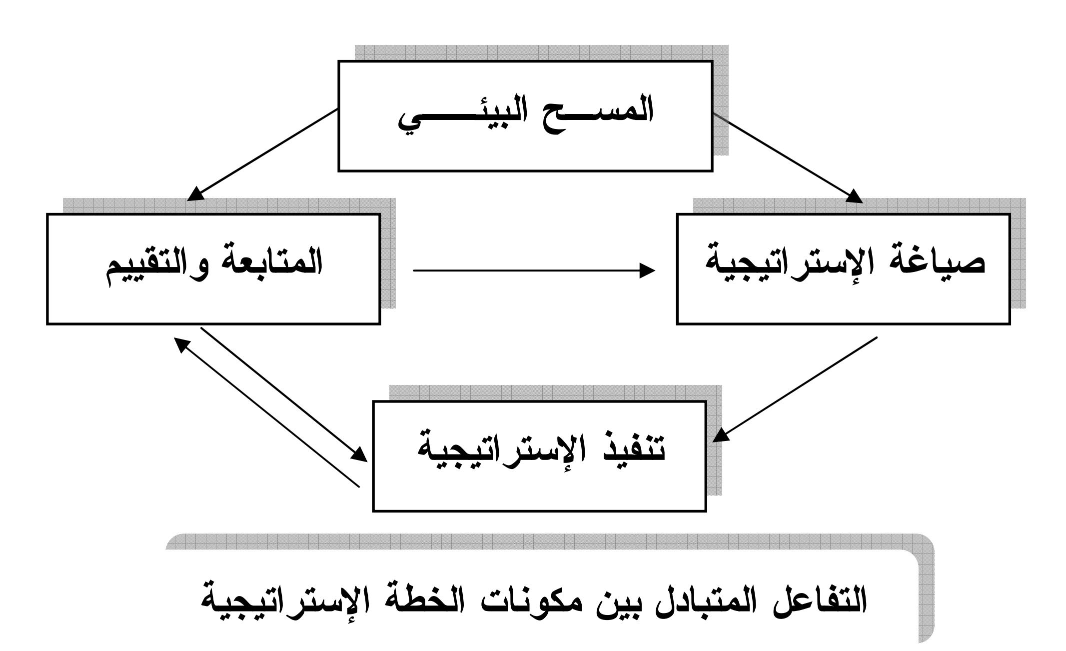
ويمكن إجراء الخطة الإستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها وتتميز هذه الخطوات بما يلي:

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة
- خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي.
2. مرحلة صياغة الإستراتيجية
3. مرحلة التطبيق
4. مرحلة المتابعة والتقييم

وتظهر هذه المراحل كما يلي:



التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الإستراتيجية

المصدر: محمد حسين ابو صالح؛ مرجع سابق؛ ص 135.

المبحث الثاني: إدارة الأزمـــات

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات سنشير إلى مفهوم الأزمة، بحيث أن مفهوم الأزمة يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للازمة وهذا ما عبر عنه تشارلز ما كليلاند " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه. [1]

حيث تعددت استخدامات كلمة الأزمة على المستوى الأكاديمي والإعلامي ليصل عدد استخداماتها إلى 120 استخدام بعد إحصائيات أحد الكتاب.

فالأزمة بالتعريف اللغوي: تعرف في المعجم الوسيط الشدة والقحط أما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم، زؤوما أي مات سريعًا. [2]

أما الأزمة بمعناها العام والمجرد: هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم. [3]

أما الأزمة الدولية فيعرفها السيد عليوة، بأنها "تحول مفاجئ عن سلوك المعتاد، كما تعنى تداعيا جملة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم، أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة

---

(1) بن جامع لمياء، **إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجا)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (قسم العلوم السياسية،كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة ، 2010)، ص09.

(2) محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج إقتصادي اداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدات الاقتصادية**، (القاهرة، مكتبة مدولي، 2003)، ص 21.

(3) نفس المرجع، ص23.

في وقت ضيق، وفي عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الآية في شكل صدام عسكري أو مواجهة. [1]

فالأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. [2]

وتعرف الأزمة بأنها: "ظل انتقاليا يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. [3]

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

أ. **مفهوم الكارثة: Disaster**

الكارثة من كرث بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. [4]

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها :"حدث يسبب دمارًا واسعًا ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم. [5]

---

(1) عليوة السيد، **إدارة الوقت والازمات والادارة**، (القاهرة: دار الامين للنشر والتوزيع، 2007)، ص 19.

(2) نفس المرجع، ص 33.

(3) محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006)، ص 28.

(4) عليوة السيد، **إدارة الأزمات في المستشفيات**، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص 12.

(5) محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية**،(الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع،2012.)، ص 56.

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي احد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معًا. [1]

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

الأزمة أعم واشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات للأزمات مؤيدون داخليًا وخارجيًا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبًا لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ينجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها. [2]

ب. **مفهوم الصراع والنزاع Cpnflict and Dispute** وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليًا أو جزئيًا أو الانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم. [3] فيعرفه سعود عابد بأنه " تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

---

(1) عليوة السيد،**إدارة الوقت والأزمات والإدارة**، مرجع سابق، ص 15.

(2) كامل عبد الوهاب محمد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003)، ص 21.

(3) نفس المرجع، ص 23.

- الصراع الخفيف الحدة
- الصراع المتوسط الحدة
- الصراع شديد الحدة. [1]

ج. مفهوم المشكلة: Problème

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود ازمة ولكنها ليست بذاتها أزمة. [2]

د. مفهوم الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه:" شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه"[3]

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

---

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**،(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع)، ص 35.

[2] محمد نصر مهنا، **مرجع سابق**، ص 29.

[3] نفس المرجع، ص 31.

في رأي لويس كمفورت L . Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity[1]

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

---

[1] بن جامع لمياء، **مرجع سابق**، ص18.

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة. [1]
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

مراحل تطــور الأزمـــة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.[2]

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

1- مرحلة الميــــلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

---

[1] عليوة السيد، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة**، مرجع سابق، ص 42.

[2] عليوة السيد، **صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة**، (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب،1997)، ص ص81، 82.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي: [1]

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له..
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى[2]

2/ مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد. [3]

---

[1] محسن احمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 75.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007)، ص 52.

[3] نفس المرجع، ص 54.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة. [1]

2- مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل

[1] محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 41.

اتجاه الأزمة إلى شيء وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر [1]

3- مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.[2]

4- مرحلة الاختفـــــاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.[3]

أسباب نشـــوء الأزمـــة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات.

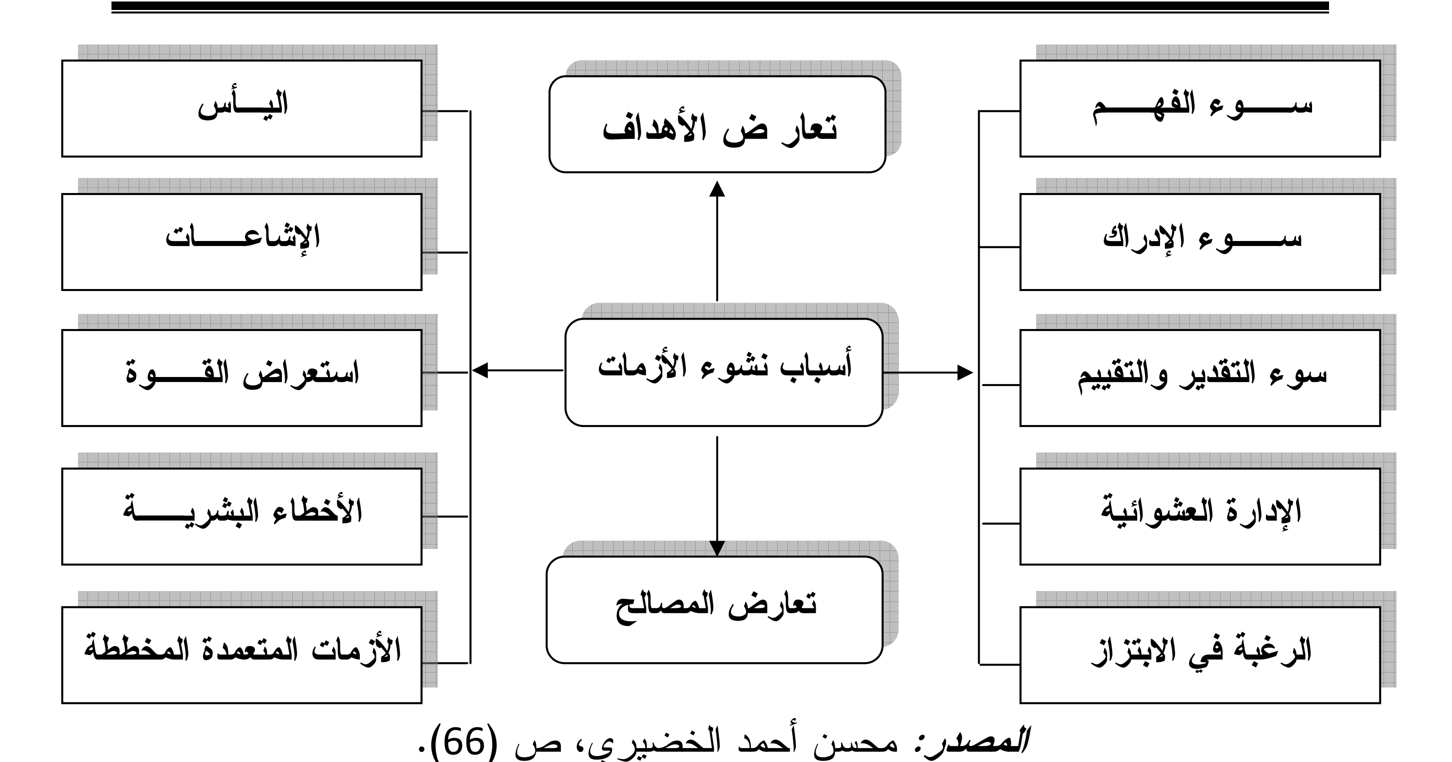
وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

---

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 83.

[2] كامل عبد الوهاب، **مرجع سابق**، ص 45.

[3] محسن احمد الخضير، **مرجع سابق**، ص87.



المصدر: محسن أحمد الخضيري، ص (66).

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1- **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها. [1]

2- **ســـوء الإدراك:** الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة. [2]

[1] محسن احمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 51.

[2] نفس المرجع ، ص 52.

3- سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه. [1]

4- الإدارة العشوائية: ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية. [2]

5- الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري.

---

[1] محسن احمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 56.

[2] توفيق عبد الرحمان،**إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث** ،(القاهرة:مركزا لخبرات المهيئة للإدارة،2002)، ص78.

6- **اليـــأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار. [1]

7-**الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين.، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين. [2]

8- **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً. [3]

9- **الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

10- **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها[4]

---

[1] توفيق عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص89.

[2] محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 54.

[3] محسن احمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 63.

[4] جمال حواش، **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**،(القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع،2005)، ص 59.

11- **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر[1].

12- **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة[2]

وفي هذا الإطار نستطيع التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمة من خلال مجموعة من العناصر أهمها تعريف إدارة الأزمات.

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).[3]

فإدارة الأزمات هي "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ

[1] جمال حواش ، **مرجع سابق**، ص 61.

[2] نفس المرجع، ص 65.

[3] عليوة السيد، **صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة**، مرجع سابق، ص251.

المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".[1]

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".[2]

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".[3]

في ضوء المفاهيم السابقة للازمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ

---

[1] أحمد، إبراهيم أحمد: " **إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج**،(القاهرة، دار الفكر العربي، 2002)، ص 35.

[2] نفس المرجع، ص ص (42 – 43).

[3] سامي، محمد هشام حريز. **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية**، (عمان: دار البلدية 2006)، ص79.

بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره. [1]

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

1– اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد

---

[1] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، (الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2007)، ص 103.

أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع. [1]

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم:" No news, good news". [2]

2- الاستعداد والوقاية: Préparation / Prévention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني

---

[1] الحملاوي، محمد رشاد، **إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية**"،(مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995)، ص62.
[2] نفس المرجع، ص ص (62–63).

الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً. [1]

3- احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة. [2]

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات. [3]

---

(1) صادق، أمنية مصطفى، **إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات،** (القاهرة: الدار المصرية، اللبنانية، 2002)، ص95.

(2) شريف، منى صلاح الدين، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء،** (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1998)، ص 128.

(3) الحملاوي محمد رشاد، **التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر،** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995)، ص ص 48–53.

4 – استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً. [1]

5 – التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

---

[1] محمد فتحي، **الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**، (القاهرة: دار النشر الإسلامية، 2002)، ص 184.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث إدعاء بطولات كاذبة. (1)

وقد عن قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق.

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة. (2)

كما حددها عليوة بأربع مراحل:

---

(1) الوكيل بسيوني، "**إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات**"، متحصل عليه من الموقع: www.islamtoday.net/articles/show ، اطلع عليه يوم:24|03|2013.

(2) كردم، عبد الله متعب، "**اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات**"، رسالة ماجستير، (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005)، ص ص (54–56)

- المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
- مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- مرحلة انفجار الأزمة: تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- مرحلة انحسار الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن. [1]

فنجد الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي:

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

[1] كردم، عبد الله متعب، **مرجع سابق**، ص 57.

- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها. [1]

تمر الأزمة بعدد من المراحل أساسية تختلف بطبيعة الأزمة وتتصف كل مرحلة بسمات غير الأخرى، وهي:

1- **المرحلة الأولى:** اكتشاف الدلائل والتأثير بما يشير إلى أن هناك أزمة في الأفق، إذ يكون هناك مؤشرات تعتبر بمثابة الإنذار المبكر يتحسسها المتخصصون ويحاولون تفسيرها واكتشافها عن طريق ربط الظواهر بعضها ببعض والعلاقة بينهم وتأثيرها ومعرفة نقاط الضعف والأسباب وعدم إنكارها، ومن ثم الاستعداد لها.[2]

2- **المرحلة الثانية:** احتواء الأضرار والحد منها، ويكون ذلك بعد أن يكون من المستحل منع الأزمة، ويكون على الإدارة أن تعمل على إعداد الوسائل التي تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

---

[1] كردم، عبد الله متعب، **مرجع سابق** ، ص 59.

[2] شريف، منى صلاح الدين، **مرجع سابق**، ص 166.

3- **المرحلة الثالثة:** التكيف واستعادة النشاط، تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها، ومن ثم تقييم الأزمة وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل.(1)

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

- **الطرق التقليدية:** نجد من أهم طرقها ما يلي: (2)

1. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

2. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

(1) ماهر أحمد، **إدارة الأزمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006) ص ص 30-33.

(2) العماري، عباس رشدي، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993)، ص 22.

3. **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4. **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة. [1]

5. **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار. [2]

6. **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: [3]

أ. **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

---

(1) عباس رشدي العماري، **مرجع سابق**، ص 27.

(2) عبد الوهاب محمد كامل، **مرجع سابق**، ص25.

(3) عليوة السيد، **إدارة الوقت والازمات والإدارة**، مرجع سابق، ص86.

ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

7. عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

- **الطرق الحديثة:** وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. [1]

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

---

[1] محمد فتحي، **مرجع سابق**، ص 196.

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة. [1]

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. [2]

5- طرية تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو

---

(1) عابد سعود سراج، "**إدارة الأزمات**"، الرياض، **مجلة الحرس الوطني**، العدد 144، 1415هـ، ص 39.

(2) نفس المرجع، ص 45.

إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي: [1]

- التحالفات المؤقتة
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة. [2]

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

[1] ماهر أحمد، **مرجع سابق**، ص 62.

[2] الوكيل بسيوني، **مرجع سابق**.

⇦ تصفية العناصر القائدة للأزمة.

⇦ إيجاد قادة جدد أكثر تفهما. [1]

9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها. [2]

المطلب الرابع: مقومات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل

---

[1] Randam. L. (1969). **Randam House Dictionary of English**. New York, Rnadam House, P.491.

[2] فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآلية**، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002)، ص17.

التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. (1)

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.(2)

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة. (3)

(1)- Norman Pheleps: "**Setting UPA crisis Recovery plan**": Journal of Buisiness strategy, vol. 6. N° 4, 1986, P.6.

(2) فهد أحمد الشعلان، **مرجع سابق**، ص 24.

(3) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص ص 72، 74.

3 – تقدير الموقف الأزموي: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها. (1)

4 – تحديد الأولويات: بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة. (2)

5 – تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها. (3)

6 – فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها،

---

(1) أبو شامة عباس، "**إدارة الأزمة في المجال الأمني**"، الإمارات، شرطة الشارقة، **مجلة الفكر الشرطي**، م4، العدد3، 1995، ص30.

(2) نفس المرجع، ص 31.

(3) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 247، 250.

ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.[1]

7 – الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة. [2]

8 – التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- ⇦ التواجد السري في موقع الأحداث.
- ⇦ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات. [3]

9 – إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك

---

(1) محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ، ص 250.

(2) نفس المرجع، ص 258.

(3) الحملاوي محمد رشاد ، **مرجع سابق**، ص 72.

للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال. [1]

10 – توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها. [2]

11– الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة. [3]

---

[1] الحملاوي محمد رشاد ، **مرجع سابق**، ص 73.

[2] جمال حواش، **مرجع سابق**، ص 65.

[3] توفيق عبد الرحمان، **مرجع سابق**، ص ص 64، 65.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات

من أهم تحديد أدوار كل من التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ومدى علاقته بإدارة الأزمات وأثره في إدارة الأزمات وهذا مت سنتطرق إليه في المطالب التالية:

المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن ذلك من خلال: [1]

أ. تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

ب. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج. تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

د. تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

---

[1] العزاوي نجم، "**أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، 2006، ص25.متحصل عليه من الموقع:http://www.arabbarometor.org/s1957، تم زيارة الموقع : 12مارس2013.

ه. التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.

و. تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة فغير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جير التجربة اليابانية في هذا الشأن، أشار جير في دراسته إدارة الأزمات، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات.

فالتخطيط الاستراتيجي لابد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات. [1]

إضافة إلى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها.

فالتدريب عن التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة.

(1) العزاوي نجم، **مرجع سابق**، ص 33.

المطلب الثاني: دور إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بـــ: (1)

1. تحديد دور المنظمة في المستقبل.
2. تحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية.
3. وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية.
4. وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط.

ومن المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ. (2)

اهتم علم الإدارة بالتخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات، والدراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات، إبان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة، أو

---

(1) الحملاوي محمد رشاد ، **التخطيط لمواجهة الأزمات:عشر كوارث هزت مصر**، مرجع سابق، ص 68.

(2) نفس المرجع، ص 71.

نتائجها الايجابية أو السلبية وفي حذر الإطار، كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية، أو الاستجابة المطلوبة.

حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للازمة وردودا الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها. [1]

---

[1] العزاوي نجم، **مرجع سابق**، ص 36.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تحديد المفاهيم التحليلية الخاصة بدراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بداية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر عن نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات، إضافة إلى مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف، ومجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة ورد الفعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.

في إطار تحليل مفهوم التخطيط الاستراتيجي تم التعرض إلى ابرز السمات والمقومات التي يقوم عليها والأهمية منه في نجاح المنظمة.

إضافة إلى التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات من خلال التعرض إلى مفهوم الأزمة بصفة عامة واستعراض أهم الأساليب والمراحل التي تقوم عليهم إدارة الأزمات.

وأخيرا تم استعراض العلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وأهميته في مواجهة الأزمات.

الفصــــل الثـــانــي

إدارة أزمة تويوتا في ظل التخطيط الإستراتيجي

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيمًا وتكاملا مع عمليات إدارة الأزمة ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة لعدد من العوامل، منها طبيعة الأزمة وتأثيراتها، وكذلك طبيعة المنظمة أو الشركة وظروفها وسياساتها ومجال عملها.

وقد وظفت شركة تويوتا لصناعة السيارات العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع استدعاء السيارات لوجود عيوب فنية بها، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال التعرف على الكيفية التي استخدمتها الشركة لمواجهة هذه الأزمة وعلى التخطيط الاستراتيجي لحل هذه الأزمة.

المبحث الأول: طبيعة أزمة شركة تويوتا

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة تويوتا

تعد شركة تويوتا شركة كبرى، متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان.

وتعتبر الآن المُصنع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز الشركة في كل من ناغويا بمحافظة آيتشي، وطوكيو.

تمتلك تويوتا حالياً شركات لكزس، سايون، وهينو، وللشركة 522 فرعاً، وتقوم الشركة بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، إلى جانب تصنيعها

السيارات. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية: Toyota Financial Services ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي[1].

كانت بداية تويوتا مع حياكة النسيج حيث اخترع ساكيشي تويودا، عام 1890 أول آلة لحياكة النسيج يدوياً وكانت مصنوعة من الخشب، ثم تمكن بفضل ما أعده من الأبحاث في مجال صناعة النسيج من تحقيق خطوة انتقالية،وتطور كبير في هذا المجال وفي سنة 1910 اضطر ساكيشي إلى الاستقالة نتيجة ميزانية الأبحاث الضخمة وفي سنة 1920 تمكن ابن تويودا ساكيشي من إكمال تطوير أول محرك آلي لحياكة النسيج في اليابان مما أسهم في تحديث عملية حياكة النسيج[2].

ومنذ ذلك الحين اشتهر ساكيشي بدرجة كبيرة في اليابان باسم مخترع آلة اليابان.

وفي سنة 1933 قامت أعمال تويودا للنسيج الآلي بإنشاء فرع لها متخصص في صناعة السيارات تحت إدارة ابن المؤسس.

حيث شجعت تويودا للنسيج الآلي لتطوير السيارات من قِبَل الحكومة اليابانية التي كانت في أشد الحاجة لإنتاج سيارة محلية لكثرة ديونها العالمية، وكذلك لحربها مع الصين. [3].

[1] محمد فؤاد "أزمة تويوتا" متحصل عليه من الموقع: **http://www.heraldsun.com /arabic/report/country**
اطلع عليه يوم:25 مارس2013.

[2] نفس المرجع.

[3] Jun Zhao, the toyota recall crisis : causes, context, and the impact, **http://www.cnn.com**, P17.

أنتج الفرع الأول محرك له من طراز A عام 1934 الذي استُخدم في أول طراز اختباري للشركة وهو سيارة ركاب طراز A1 وذلك في ماي 1935 م، لكن لم يتم إنتاجها نظراً لضعف اقتصاد اليابان والحاجة لمركبات نقل لظروف الحرب فكانت الشاحنة G1 هي أول إنتاج لتويوتا ثم بدأ إنتاج سيارة الركاب الطرازAA عام1936 م. وبحلول عام 1937 أسست الشركة كشركة مستقلة وتم تغير اسم الشركة من تويودا إلى تويوتا.

خلال الحرب العالمية الثانية كرّست الشركة نفسها لإنتاج الشاحنات لإمداد الجيش الياباني، ومع وجود العجز الشديد في اليابان، أنتجت الشاحنات أبسط ما يكون، فمثلاً كانت تمتلك الشاحنات كشاف أمامي واحد في منتصف غطاء المحرك وتم استخدام كوابح خلفية فقط [1].

قامت تويوتا بإنشاء عدد من الشركات لصناعة أجسام وقطع غيار السيارات وغيرها مثل: "تويودا سيكو المحدودة" المعروفة الآن بأعمال آيتشي للتسليح المحدود وغيرها من الشركات التي تشترك معظمها الآن في اسم تويوتا وتسمى جميعها بمجموعة تويوتا.

---

(1) Jun zhao, op-cit, p 19.

بعد انتهاء الحرب، وتحديدا في سنة 1947م، بدأ إنتاج سيارات الركاب بطراز SA التي كانت بداية لسلسلة سيارات، عُرفت بالفئة S [1].

في عام 1950 أنشأت شركة تويوتا لتجارة السيارات كشركة مستقلة ، واستمرت حتى يوليو من سنة 1982م، وبعد سنة من ذالك بدأت الشركة في إنتاج الطراز ذو الدفع الرباعي "لاند كروزر"، والذي ما زال إنتاجه مستمرًا حتى اليوم.

أما في عقد 1960 م، بدأت تويوتا في التوسع بأبحاث وتطويرات هائلة حيث اكتمل مبنى شركة معامل تويوتا للأبحاث والتطوير عام 1960، كما استمرت في إنشاء سلسلة مصانعها لتلبية متطلباتها، كما تم افتتاح سلسلة موزعين لسياراتها وخصوصاً موزعين بابيلكا، التي تسمى الآن بموزعين كورولا وفي هذه الفترة تم إنتاج السيارة العاشرة بعد المليون. [2].

أنشئ فرع للشركة في تايلاند عام 1962م، وفي السنة التالية، دخلت تويوتا السوق الأوروبية وبدأت مبيعاتها بالدنمارك كما تم إنشاء أول مبنى لتويوتا خارج اليابان في بورت ملبورن بأستراليا في ابريل من العام ذاته.

---

(1) محمد فؤاد **مرجع سابق،**

(2) jun zhao, op_ cit, p 27.

وفي سنة 1965م تمت مشاركة شركة تويوتا مع شركتيّ هينو ودايهاتسو، وفي السنة التالية، بدأ إنتاج الطراز التاريخي "كورولا" الذي حقق لاحقا عدة أرقام قياسية في المبيعات وبدأ تصديرها إلى معظم دول العالم [1].

بدأت الشركة بالاهتمام بالسيارات الرياضية في عام 1967م، وذلك بإنتاجها لطراز GT 2000 في الوقت الذي كانت فيه السيارات الرياضية الأمريكية هي المسيطرة على الأسواق في هذه الفئة، إلا أنه سرعان ما أنهت الشركة إنتاجها عام 1970م، حيث أنها لم تبع سوى 337 سيارة، ولكنها كانت بذرة جيل جديد من السيارات الرياضية المستوحاة من طراز GT 2000 مثل طراز سيليكا، سوبرا، و.MR2 [2].

وصل حجم الإنتاج الشهري في مصانع اليابان بحلول شهر أكتوبر من عام 1968م إلى 100 ألف وحدة، وفي ديسمبر بلغ حجم الإنتاج السنوي المحلي الإجمالي مليون وحدة. وفي السنة التالية تم افتتاح مكتب شركة تويوتا للمبيعات في العاصمة البلجيكية بروكسل، ووصل إجمالي صادرات تويوتا إلى مليون وحدة [3].

حيث شهد عام 1980 تحولا كبيرا في عالم صناعة السيارات فقد تفوقت اليابان لأول مرة على الولايات المتحدة لتصبح أكبر مصنع للسيارات في العالم.

---

(1) "**نبذة عن شركة تويوتا**"،متحصل عليه من الموقع: http://www.Autevoluotionhistory.com9/s2632 ، تم زيارة الموقع:24 مارس 2013.

(2) نفس المرجع.

(3) محمد فؤاد، **مرجع سابق**.

قامت شركة تويوتا والتي أصبحت ثاني أكبر مصنع بعد مصنع جنرال موتورز الأمريكية بالتحالف مع غريمتها عام 1984 لإنشاء وحدات إنتاج جديدة في مدينة 'لكسنتن' في ولاية كنتاكي. [1].

بدأت تويوتا في التسعينات بالتوسع بدلاً من السيارات الصغيرة فقط إلى إضافة سيارات أكبر حجماً وأكثر فخامة لخطوط إنتاجها. تمثل ذلك في فرع لكزس المتخصص في السيارات الفاخرة والذي بدأ عام 1989م. وتضمن أيضاً سيارة النقل T100 والتي تم إعادة تصميمها لتصبح لاحقاً تندرا، كما تعددت سياراتها ذات الدفع الرباعي مثل 4 رنرهايلاندر وظهور النسخة الرياضية من طراز كامري وهي كامري سولارا، كما بدأت عام 1997م بإنتاج أول وأفضل سيارة هجينة مبيعاً في العالم وهي بريوس[2].

تبع ذلك افتتاح فرع سايون في عام 2002م والتي تضمن عدة طرازات متنوعة وأصبح بعضها رياضياً لاحقاً وهي موجهه إلى فئة الشباب.

حيث أن شركة تويوتا تمتلك مصانع في جميع أنحاء العالم لتصنيع السيارات المحلية، ولتويوتا مصانع في كل من: اليابان، استراليا، الهند، كندا ، اندونيسيا، بولندا، جنوب إفريقيا، تركيا، المملكة المتحدة، فرنسا، الولايات المتحدة، البرازيل، البرتغال، ...الخ.

---

[1] "أزمة استدعاء السيارات"، متحصل عليه من الموقع:**http://www.Toyotacarsfors ale.com/2000gt**، تم زيارة الموقع: 24 مارس 2013.

[2] "إدارة أزمة تويوتا"، متحصل عليه من الموقع:**http://www.Toyotacaralla.com/autozine**، تم زيارة الموقع: 25 ابريل 2013.

المطلب الثاني: بوادر ظهور أزمة شركة تويوتا

تتعرض المنتجات لبعض ألازمات تكون مرتبطة بعيوب التصنيع ،وهي أزمات تؤثر على صورة المنتج ومبيعاته وأسهم الشركة في السوق ،وقدرتها على المنافسة إلى جانب التأثير السلبي على حجم الاستثمار بها وأوضاع العاملين المالية والنفسية وكذلك مدى ولاء العملاء بهذه المنتجات، وخاصة عندما ترتبط هذه المنتجات بالمجتمع وبحياة العملاء ويبدأ المجتمع في تحميل الشركة مسؤولية حدوث الأزمة وهو ما يحتم على المنظمة دراسة رد فعل العملاء ووسائل الإعلام واتجاهاتهم لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة[1].

وقد واجهت شركة تويوتا لصناعة السيارات واحدة من أسوأ الأزمات التي يمكن لأن تواجه أي منظمة أو شركة فمنذ نهاية عام 2009 تم استدعاء نحو 8.5 مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة وإيقافها.

وذلك في أكثر من دولة خاصة أن مكونات سيارات تويوتا يتم إنتاجها في أكثر من دولة[2].

وقد توصل بترو فكسي وجي أر روجر في دراسة على تأثير هذه الأزمة على صورة شركة تويوتا على عينة من 159، أن صورة تويوتا قد تأثرت سلبيا بسبب هذه الأزمة، حيث ذكر 57% أن تعامل الشركة مع الأزمة لم يكن جيد وذكر 18% أنهم لم

---

[1] رضوان أحمد فاروق ، "دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010، مقدمة إلى مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات"، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 15.

http://www.ardwan@sharjah.ac.ae ، تم زيارة الموقع: 12مارس2013.

[2] نفس المرجع، ص 17.

يثقوا في بيانات الشركة وأن 56% شككوا في شفافية الشركة أثناء الأزمة وأن 13% ذكروا أن الشركة لن تستعيد مكانتها في زيادة سوق السيارات مرة أخرى(1).

كما ذكر أورورکر في دراسة أخرى عن أداء الشركة أثناء الأزمة أن معهد جالوب قد أعد دراسة في فبراير 2010، متعلقة بأزمة تويوتا جاء في نتائجها أن 31% من عينة الدراسة بدون أن سيارات شركة تويوتا غير آمنة ،وأن 35% قد فقدوا ثقتهم في تويوتا(2).

وتتمثل المشكلة الأساسية التي واجهت تويوتا في أوجود عيوب في دواسة الوقود، تتمثل في بطء استجابة السيارة وعدم استجابتها للضغط، مما يمثل خطورة بالغة على حياة السائق، وقد ظهر هذا العيب في بعض طراز تويوتا ولكزس التابعة لها، مما أدى إلى قيام الشركة باستدعاء ما يقارب من 9 ملايين سيارة في عدة دول بهدف إصلاحها(3).

والتأكد من عوامل الأمان بها وهي عملية قاربت تكلفتها على 2 بليون دولار.

(1) رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق،** ص 20.

(2) نفس المرجع، ص21.

(3) سعيد بن حماد "تداعيات أزمة تويوتا" متحصل عليه من **http://www.motortrend.com/s2632.htm** أطلع عليه يوم :25 مارس2013.

المطلب الثالث: انعكاسات أزمة شركة تويوتا

من خلال دراسة أزمة شركة تويوتا يمكن رصدها في نوعين من الانعكاسات داخلية وخارجية.

انعكاسات أزمة تويوتا الداخلية:

تمثلت في انتقاد وزير النقل الياباني لبطء مجموعة تويوتا في سحب السيارات بالخلل الفني، وطلب من رئيس شركة تويوتا أن لا يتكرر الخطأ مجددا.

حيث كثرت الانتقادات في اليابان ضد مجموعة تويوتا لصناعة السيارات، التي تعتبر أكبر مؤسسة في اليابان، واتهمت شركة تويوتا بالنيل من سمعة البلاد الدولية بسبب الخلل التقني الذي أدى إلى سحب الملايين من سياراتها عبر العالم[1].

وهاجمت معظم الصحف اليابانية الطريقة التي تدير بها المجموعة الأزمة ولزوم الرئيس المدير العام الصمت قبل تقديم اعتذاره وكتبت صحيفة نيكي التي تعتبر مرجع أوساط الأعمال إن الكلمة لا تكفي لتسوية المشكلة وإن تويوتا تمثل اليابان ،وقد تؤدي مشاكلها الى تشويه سمعة اليابان برمتها[2].

وتناولت صحيفة بوميوري أن انعدام الرد المناسب على الإخفاق الحالي قد ينال من الثقة الدولية في تكنولوجيات اليابان الصناعية [3].

انعكاسات أزمة تويوتا الخارجية:

---

[1] سعيد بن حماد، **مرجع سابق.**

[2] عادل الصالحي، "انعكاسات أزمة تويوتا" متحصل عليه من الموقع:

http://www.ebsconlost.com/debat/show/art. Asp? aid أطلع عليه يوم: 27 مارس2013.

[3] عادل الصالحي، **مرجع سابق.**

كانت من خلال رفع العديد من أصحاب السيارات شكاوى قضائية جماعية بحق تويوتا في الولايات المتحدة، وكندا، واتهموها بالإفراط في غض النظر عن خلل يتسبب أحيانا في تعطيل دواسة السرعة، حيث طالب الكونجرس الأمريكي باستدعاء رئيس شركة تويوتا للمثول أمام أعضاء الكونجرس، وعرض وجهة نظره حول هذه الأخطاء التصنيعية الخطيرة.

أما موقف السوق الخليجية فإن السوق شهد إلغاء شريحة واسعة من العملاء حوجازتهم من موديلات للسيارات ذات المواصفات الأمريكية، مع تصاعد مخاوفهم من ظهور عيوب لم يتم الإعلان عنها في ظل تضارب التقارير الصادرة عن الشركات المنتجة لتلك السيارات وتراوحت نسبة الإلغاء ما بين 20 و 40% من حجم الحجوزات فنجد أن هناك بعض الدول لم تتأثر بالمشكلة وذلك ما حدث في السعودية[1].

أما في مصر فقد ألزمت الشركة بسحب 6500 سيارة من طراز تويوتا كورولا موديلي 2008-2009. بعد اكتشاف عيوب بناقل الحركة وطلب الجهاز من الشركة إصلاح العيب على نفقتها وعدم تحميل المستهلك أي تكلفة.

وفي المغرب تم سحب 6012 سيارة للفحص الاحتراز حول مشكل دواسات السرعة.

وتم سحب 309 سيارة بسبب خلل تقني في دواسة السرعة[2].

---

[1] سعيد بن حماد، **مرجع سابق.**

[2] عادل الصالحي، **مرجع سابق.**

المبحث الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة تويوتا.

المطلب الأول: التخطيط لمواجهة أزمة شركة تويوتا

قامت شركة تويوتا بالتخطيط للتعامل مع الأزمة منن خلال رصد أهداف الشركة في شكل نوعين من الأهداف.

1- **أهداف قصيرة الأمد:** سريعة التحقق، تعمل الشركة من خلالها على التغلب على الأزمة الحادثة، ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

- التأكيد على أن هدف الشركة الأساسي هو إصلاح العيوب الفنية التي ظهرت في بعض أنواع السيارات.
- توضيح طبيعة العيوب الموجودة في السيارات وكيفية إجراء عملية الإصلاح[1].

2- **أهداف طويلة الأمد:** يتم تحقيقها والاستفادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتتحدد فيما يلي:[2]

- تطوير عمليات الكشف عن السيارات.
- تطوير عمليات بحوث العملاء لجمع المعلومات عنهم بسرعة ودقة.
- إنشاء مركز لضمان الجودة في مراكز تويوتا المختلفة.
- الاستفادة بدعم خبراء خارجيين.
- زيادة حجم اتصالات الشركة مع القطاعات المختلفة.
- تدعيم الموزعين والوكلاء ومراكز الخدمة في جميع المناطق.

---

(1) رضوان أحمد فاروق، **مرجع سابق**، ص ص 30-32.

(2) نفس المرجع، ص 35.

وقد اعتمدت الشركة في مواجهتها للأزمة على شعار يقول نصه:

Every one deserves to be safe, which is way Toyota is doing eve more to enhance our car's safety and technology.

وهذا يعني سعي الشركة لاستعادة ثقة عملائها وعملها على تصحيح الخطأ الفني الذي وقعت فيه.

ويمكن من خلال تحليل هذه الأهداف استنتاج ما يلي:

- أن الشركة تبذل كل ما في وسعها لإصلاح عيوب السيارات في أسرع وقت ممكن.
- التأكيد على وصف الجمهور في رسائل الشركة المختلفة بالصفات التالية:
  - عملاءنا الحاليين.
  - عملاءنا الموالين للشركة.
- أن هناك تعاون بين الشركة وموزعيها يهدف على إصلاح السيارات المعيبة من خلال إصلاح أو تغير الأجزاء غير الصالحة الموجود فيها العيوب. [1].
- أن شعار الشركة الأساسي للتعامل مع الأزمة يؤكد على أن كل العملاء يستحقون في الشركة الحفاظ على أمنهم وأن الشركة تعمل جاهدة بكل الوسائل على تدعيم وتطوير معايير الأمان والتقنية العالية في سياراتها.

فإن مرحلة التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا تمت من خلال مجموعة من الأنشطة أهمها:

[1] O'Rourke, Morgan (2010), Toyota recall, risk management, vol-37. PP 10-13 **,http://www.toyota.co_ jp Toyota production system.**

- متابعة تطور الأزمة عبر مواقع الشركة الالكترونية.
- تطوير قوائم البريد الالكتروني الخاص بشركة تويوتا لتسهيل عملية منع الأزمة.
- عمل خطط جيدة لمواجهة الشائعات.
- إضافة خبير بالانترنيت للفريق وتقييم مدى الحاجة لوجود خبير خارجي.
- اختبار الخطة لمواجهة الأزمة.
- إضافة روابط للشركة المدعمة والحليفة لمواجهة أزمة الشركة.
- عمل صفحة فرعية لاتصالات الأزمة على الموقع الشركة يضم معلومات عن الأزمة وتطوراتها[1].

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع أزمة تويوتا

من خلال رصد الموقع الالكتروني لشركة تويوتا للتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع أزمة استدعاء السيارات وذلك بتحليل البيانات الصحفية وملفات الفيديو الموجودة على الموقع، يمكن تحديد هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- **الاعتذار**: حيث قامت الشركة من خلال رئيسها وعدد من مسئوليها بالاعتذار للعملاء عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات .وقد اقترن هذا الاعتذار بما يلي:

- الاعتذار المباشر عن ظهور عيوب بالسيارات.
- الطلب من العملاء أن يعطوا فرصة للشركة لتنال ثقتهم مرة أخرى.
- شكر العملاء على تفهمهم وصبرهم حتى يتم إصلاح المشكلة[2].

[1] O'Rourke, morgan ,op-cit,p16.
[2] David fan & David Geddes, fails Flory, the Toyota a recall crisis : media impact on Toyota's, university of Minnesata, twin cities, MN infa, volve 24, P10. **http:// www.index.html Toyota.com - Land Cruise**.

حيث اعتذر رئيس شركة تويوتا موتورز عن استدعاء الملايين من سيارات الشركة في مختلف أنحاء العالم وأكد أكيو تويودا إن الشركة ستشكل لجنة للتحكم في الجودة في إطار جهودها لاستعادة ثقة عملائها.

وقال ينبغي أن نعترف بالأخطاء عندما نرتكبها وذلك مع ارتفاع عدد السيارات التي استدعتها الشركة في أنحاء العالم[1].

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

حيث أعلنت الشركة لعملائها عن اتخاذها عددًا من الإجراءات التصحيحية لإصلاح العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وذلك من خلال:

- استدعاء السيارات المعيبة إلى مراكز الإصلاح لعلاج المشكلة الميكانيكية التي ظهرت بها.

- الإعلان عن أرقام الهواتف والبريد الإلكتروني للشركة ومراكز الخدمة و موزعيها لاستكمال عملية الإصلاح[2].

- التأكيد على أن عملية الإصلاح لن تستغرق وقتًا طويل وستتم في أسرع وقت.

- التأكد على أن مراكز الخدمة والعاملين فيها من الفنيين مدربين على إصلاح تلك العيوب وأن قطع الغيار اللازمة متوفرة وأن هذه المراكز ستعمل 24 ساعة لتسريع وتيرة الإصلاح.

(1) David fan & David Geddes, op-cit, p14.

(2) رضوان أحمد فاروق ، **مرجع سابق**، ص 37.

- توضيح الكيفية الميكانيكية التي سوف يتم إصلاح العيوب من خلالها بواسطة شرح مبسط مصحوب بالصور أو المشاهد التوضيحية لعملية الإصلاح [1].

3- الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة:

حيث أعلنت الشركة خلال تلك الفترة عن مجموعة من السياسات الخاصة بتدعيم إمكانات الشركة وارتبطت تلك السياسات بما يلي:

- الإعلان عن معايير الشركة في تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء.

- الإعلان عن تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة الإضافية للمتضررين.

- الإعلان عن تطبيق معايير تضمن الدقة والسرعة في جمع المعلومات.

- الإعلان عن مجالات التعاون مع الجهات الأكاديمية والمهنية والحكومية المساندة والمساعدة.

4- **محاولة تغيير المعنى السلبي لكلمة" استدعاء "السيارات « Recall »** [2]

حاولت الشركة أن تغير المعنى السلبي لكلمة" استدعاء "السيارة والذي يمكن أن يفسر على أنه إجراء ناتج عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع سيارات تويوتا مما يعطى انطباعًا سلبيًا لدى العملاء.

---

[1] رضوان أحمد فاروق ، **مرجع سابق** ، ص 38.

[2] Bush, Michael (2010).” International communication is key repairing Toyota reputation”, adversting age, vol, 81, P.34**. http://www. Toyota.co.jp/ Toyota Traditions**.

لذلك هدفت الشركة إلى تقديم تفسيرًا إيجابيًا للكلمة لتحويل الانطباع السلبي الذي يمكن أن يتكون لدى الجمهور إلى انطباع إيجابي يصب في مصلحة الشركة ويدعم سمعتها أمام العملاء .

وقد اعتمد التفسير الإيجابي لكلمة" استدعاء "على المفاهيم التالية:

- الاستدعاء هو التزام من الشركة أمام عملاءها.
- الاستدعاء يعكس رغبة الشركة في تطبيق معايير الجودة .ويؤكد على التزامها بمعايير الأمان والملائمة(1).
- الاستدعاء يعكس توجه الشركة نحو عملاءها وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.
- الاستدعاء يعكس سرعة الشركة في الاستجابة للمشكلة.
- الاستدعاء يعكس توجه الشركة نحو تحقيق هدفها في إنتاج سيارة آمنة ذات جودة عالية تنال ثقة العملاء.

5- إبراز تعاون الشركة وتلقيها المساندة والدعم من الجهات المعنية:

عملت الشركة على إظهار تلقيها الدعم والمساندة المعنوية والعملية من جهات مختلفة وذلك لكسب ثقة العملاء من خلال إبراز ارتباط الشركة بهذه الجهات وتنسيقها معها وهو ما يعطى الأمان للعملاء ويزيد من اقتناعهم بجهود الشركة للتغلب على المشكلة واستعادة سمعتها(2).

(1) Buch, Michael, op- cit,p 38.

(2) Toyota crisis, managmlent ignorance, Halmstad, university, master's Dissertation in Management of innovation and Business development, seminer 2010, 05, 25, P32. **http://www. Toyoland.com – Toyota.**

ومن هذه الجهات: موزعي الشركة ووكلاءها، هيئات حكومية مثل إدارة سلامة الطرق السريعة بالولايات المتحدة الأمريكية، ووزارة النقل الأمريكية، إلى جانب موردي الشركة خاصة الذين يساهمون مع الشركة في إنتاج الأجزاء المعيبة مثل شركة CTS المساهمة في تصنيع دواسة الوقود.

6- إبراز المسئولية الاجتماعية للمنظمة:

حيث وضعت الشركة على موقعها الإلكتروني معلومات عن البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها لصالح المجتمع وعملت على إظهار مدى التنوع في هذه البرامج، والتي تضمنت جهود الشركة للحفاظ على سلامة البيئة وكذلك جهودها في نشر الثقافة المرورية والتوعية إلى جانب دعمها للأحداث الرياضية والثقافية ومساهماتها في برامج العمل التطوعي ودعم المنظمات الخدمية[1].

ويتفق ذلك مع ما ذكره راسم وعياد أن مدخل الفعل هو الأكثر فاعلية في استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة، فالخسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة ضئيلة للغاية، مقارنة بتلك الخسائر المحققة من تدهور سمعة المنظمة لدى جماهيرها، وانخفاض قيمتها السوقية، وانخفاض مبيعاتها، وتستند هذه الرؤية على عدة اعتبارات منها: [2]

---

(1) Buch michael, op-cit, p31.

(2) رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 41.

- يمكن هذا المدخل المنظمة من السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة، ومن ثم يمكنها في تشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة.

- السيطرة على مضمون وسائل الإعلام وإمكانية تأخير التغطية الإعلامية لجوانب الأزمة المختلفة، ومن ثم تحديد القضايا والجوانب التي يتم تناولها من قبل وسائل الإعلام.

- يستند هذا المدخل على الأسس العلمية والأخلاقية لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية ومسؤوليتها تجاه جماهير المنظمة الأساسية وحقها في معرفة ما يحدث في المنظمة.

- يساعد هذا المدخل في عدم تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة بدعوى الشفافية وكشف الأخطاء.

- يستند هذا المدخل على أهمية أخذ المنظمة زمام المبادرة في اتصالات الأزمة[1].

7- وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور أثناء أزمة تويوتا:

تنوعت الوسائل الاتصالية المستخدمة على المواقع الالكترونية، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى: [2]

1. وسائل تقليدية على الموقع تعتمد على اتصال في اتجاه واحد من الشركة إلى مستخدمي الموقع وتضمنت هذه الوسائل: بيانات صحفية، أسئلة وأجوبة وتقارير معلوماتية.

---

(1) رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 30.

(2) نفس المرجع، ص13.

2. وسائل حديثة تعتمد على التفاعل مع مستخدمين الموقع من خلال الاتصال الحواري وتضمنت هذه الوسائل: إتاحة الفرصة للمستخدم للرد على ما ينشر من مضمون عبر "رأي الشركة"، وجود روابط فعالة بمواقع ذات صلة بالشركة أو بمواقع تستخدمها الشركة لبث معلومات عنها، وجود وسائط متعددة على الموقع تمثلت في ملفات فيديو والصور وإتاحة فرصة الحوار chat بين أحد مسؤولي الشركة والجمهور عبر موقع Twitter.

وقد تم إضافة عددًا من هذه الوسائل من خلال غرفة الأخبار News Room المتاحة على الموقع والتي تضمنت: بيانات صحفية، صور وملفات فيديو، كلمات وخطب، أخبار الشركة في وسائل الإعلام، معلومات عن المنتجات[1].

رأي الشركة في الأحداث ومواقع مرتبطة بالشركة، ويمكن تحديد هذه الوسائل فيما يلي: [2]

1- البيانات الصحفية: ويمكن تصنيف البيانات الصحفية الصادرة خلال تلك الفترة إلى:

- بيانات صحفية ركزت على الجوانب الفنية الخاصة بالمشكلة وتمثلت في توضيح طبيعته العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وكيفية تعامل السائق مع المشكلة إذا ظهرت في سيارته، كما وجهت هذه البيانات أصحاب السيارات إلى عملية إصلاح

(1) رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 42.

(2) Jun Zhao, op-cit , p 5 .

السيارة وأشارت إلى تعاون الموزعين ومراكز الخدمة في إتمام عملية الإصلاح، مع الإشارة إلى الهواتف والمواقع الإلكترونية الخاصة بالشركة.

- بيانات صحفية تم نشرها خلال الفترة التالية التي أعقبت البدء في عملية الإصلاح وهى بيانات ركزت على جهود التطوير التي تقوم بها الشركة بهدف إنتاج سيارات أكثر أمانا وملائمة وجودة.

2- أسئلة وأجوبة:

حيث تناولت الأسئلة والأجوبة مجموعة من استفسارات العملاء حول عملية الاستدعاء والعيوب الموجودة في السيارات، ومنها أسئلة حول طبيعة العيب الفني في السيارة وكيفية اكتشافه وعمليات الإصلاح ومددها الزمنية والأنواع المكتشف بها هذا العيب ومدى فاعلية عمليات الإصلاح وأماكن الإصلاح ومدته الزمنية.

3- الحوار المباشر (Chat):

اعتمدت الشركة على تنظيم حوارات فورية مع بعض قيادات أو مسؤولي الشركة عبر الإنترنت وذلك من خلال تطبيقات الحوار الفوري Chatting عبر مواقع معنية مثل: Twitter، والإعلان عن موعد هذه الحوارات والرابط الخاص بها على الموقع[1].

(1) O'Rourke, Morgan, op - cit, p 12.

4- **خدمات: Really Simple Syndication "RSS"**

وهى خدمات خاصة بإرسال معلومات إلى المشترك في الموقع المقدم لهذه الخدمة والتي تشمل على إرسال الأخبار وملفات صوتية ومرئية، يمكن للمشترك الإطلاع عليها عبر تحميل برامج خاصة بهذه الخدمة.

5- **البريد الإلكتروني Email Alerts:**

وهى خدمة تسمح للمشترك بها تلقى بريد الإلكتروني بصورة دورية لإعلامه بأخبار أو أنشطة أو إشارات الجهة المرسلة[1].

6- المواقع الاجتماعية ومواقع تبادل الملفات:

حيث يوجد على الموقع روابط ببعض المواقع الاجتماعية ومواقع تبادل الملفات مثل: Facebook وTwitter وكذلك youtube، حيث تم توظيف هذه المواقع لوضع بعضها المعلومات عن الشركة وكذلك بث ملفات فيديو لإعلانات أو حوارات أو خطب المسئولين. كما قامت الشركة من خلال صفحتها على موقع Facebook بدعوة مشتركي الموقع لوضع مساهمة مكتوبة على الموقع يحكى فيها عن قصته مع تويوتا ودورها في حياته مما يدعم ارتباط العملاء بالشركة ويظهر مدى أهميتها في حياته اليومية[2].

وقد أكد تومير على نفس النتيجة عندما رصد استخدام تويوتا لمواقع مثل Twitter وYou tube للتواصل مع الجمهور وتقديم إرشادات لهم إلى جانب نشر مواد فيلمية

---

[1] David fan & David Geddes , op-cit , p 16 .

[2] رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 28.

مصورة عن أنشطتها لمواجهة الأزمة ونصائح المسئولين بالشركة للجمهور وتطمينهم وتقديم شرح وتفسير للموقف.كما أشار مركز بحوث الإدارة في تقرير على موقعه الإلكتروني بأن شركة تويوتا وظفت مواقع الشبكات الاجتماعية للتواصل مع عملاءها وذلك بعد أن انتقد البعض الشركة بسبب قصور في المعلومات المقدمة منها إلى العملاء(1).

7- المنشور في وسائل الإعلام عن تويوتا:

يحتوى هذا الجزء على روابط بأخبار ومقالات نشرت في المواقع الخاصة ببعض الصحف أو التي أوردتها وكالات الأنباء وكذلك المنشورة على مواقع متخصصة في التسويق أو الإدارة ومواقع أخبار صناعة السيارات .حيث تناولت هذه الأخبار والمقالات جهود الشركة ونشاطها وإنجازاتها، إلى جانب أن بعض هذه المقالات قد ساندت الشركة ودافعت عنها.

8- المواقع الفرعية:

إنشاء موقع فرعى يضم معلومات عن عمليات الاستدعاء تحت اسم «Recall information » ويضم الموقع :ملفات فيديو تتناول معلومات عن المشكلة وكيفية التعامل معها، وإعلانات الشركة التي عرضت ضمن حملة الشركة لاستعادة سمعتها .كما يضم الموقع معلومات عن خطط وأعمال الشركة الخاصة بتدعيم معايير الأمان والجودة

(1) Tumer dark, (2010) lessons marketers can learn from the Toyota crisis, **Http://www.walkmarketing.com** 27-03-2013.p18.

في السيارات المنتجة إلى جانب عرض لبعض الأخبار والمقالات والتعليقات التي نشرت في وسائل الإعلام [1].

9- الفيديو:

تضمن الموقع عددا من ملفات الفيديو الخاصة بأشكال تليفزيونية مختلفة، ويمكن تحديدها فيما يلي:

1) إعلان تليفزيوني استهدف التأكيد على اهتمام الشركة بعنصر الأمان، حيث جاء الإعلان تحت شعار"Safety First" وهو يعنى الأمان أولا، وتضمنت الرسالة الإعلانية العناصر التالية: [2]

- أن الشركة تزود العملاء بسيارات آمنة وملائمة.
- أن الشركة تنفق الملايين لتطوير تكنولوجيا الأمان في سياراتها.
- وقد صاحب التعليق الصوتي لقطات لأنواع سيارات تويوتا المختلفة ومشاهد لمصانعها.

2) إعلان تليفزيوني استهدف إظهار مدى الثقة في الشركة، حيث تضمنت الرسالة الإعلانية العناصر التالية:

- أن شركة تويوتا هي شركة جيدة وقديمة في السوق.
- أن الأخطاء عندما تحدث يجب التعلم منها.
- أن مهندسو الشركة يعملون على إيجاد حلا للمشكلة التي واجهت سيارات الشركة.

(1) Tumer dark, op - cit, p24.

(2) رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص34.

- أن الموزعين يتعاملون بثقة مع العملاء لأنهم مقتنعون بأمان السيارة.
- أن الشركة لكل هذه الأسباب موجودة منذ أكثر من 50 عامًا.
- توضيح عنوان موقع الشركة.

3) حوار تليفزيوني مع أحد مسئولي الشركة يتحدث فيه عن تكوين فريق لإصلاح المشاكل الفنية بالسيارات وتضمن الحوار لقطات لعمل الفريق أثناء إصلاح السيارات وعرف هذا الفريق باسم: Rapid-Response SMART Team.

4) عرضًا للقاء قام به أحد مسئول الشركة يتحدث فيه عن عمليات الإصلاح التي تقوم بها الشركة وقد تضمن هذا العرض :الحديث عن خطوات الإصلاح، الإشادة بموزعي الشركة[1].

وعد العملاء بتطوير الشركة وشكرهم، التأكيد على التزام الشركة بجودة الإنتاج وعلى سرعة التواصل مع شكاوى العملاء وكذلك التأكيد على التزام الشركة بمبادئها المعلنة.

5) خطاب موجه من مدير مبيعات تويوتا بالولايات المتحدة Jim lentz موجهه إلى جمهور الشركة يؤكد فيه على العناصر التالية: [2]

- الاعتذار للجمهور.
- التأكيد على استعداد الشركة لتحمل مسئوليتها لإصلاح العيوب.
- دعوة الجمهور لزيارة الموقع الإلكتروني للشركة والاتصال برقم خدمة العملاء.

---

[1] محمد فؤاد، **مرجع سابق**.

[2] Tumer dark , op - cit, p 28.

6) حديث مباشر لنائب رئيس الشركة للاتصالات المؤسسية Jim Wisaman يتحدث فيه عن تطور شركة تويوتا وعلى مدى حرصها على إتباع معايير الأمان في الإنتاج وشعورها بالمسئولية تجاه العملاء.

7) فيلم قصير يصور إحدى سيارات" لكزس "قبل وبعد إتمام عمليات إصلاحها وكيف أن الإصلاح ساعد على مزيد من اتزان السيارة على الطرقات وعند التوقف أو الدوران، وهو يعبر هنا عن فاعلية عمليات الإصلاح التي تقوم بها شركة تويوتا[1].

8) حديث مباشر لأحد المسئولين عن إنتاج" لكزس Mark Templin يتحدث فيه عن مدى جودة السيارة ويطلب من العملاء مراجعة الشركة للتأكد من سلامتها، كما يؤكد على سمعة وجودة السيارة وحرص الشركة على خدمة عملاءها.

9) تقرير مصور عن أحد الفنيين العاملين في الشركة يتحدث فيه عن ثقته في الشركة وعن الجهد الذي يبذله في إصلاح السيارات.

من خلال ملفات الفيديو السابقة يمكن استنتاج ما يلي: [2]

– أن الشركة حرصت على تقديم مادة مصورة تظهر فيها شخصيات مسؤولة بالشركة ومن مستويات إدارية مختلفة.

– جميع الأفلام المعروضة تؤكد على عدة حقائق أولها جدية الشركة في عملية الإصلاح وثانيها حرص الشركة على توفير معدلات أمان وجودة في سيارتها.

---

(1) Piatrawski, chris and Jr, roger w.guyette (2010). Toyota recall crisis: public attitudes on leadership and ethics, **contents information**, vol 28, P89. **http://www. Toyota.com – Tundra.**

(2) Piatrawski chris & jr roger w , guyette, op-cit, p 89.

- تؤكد على الأفلام المعروضة على شفافية الشركة في عرض الحقائق وإمداد الجمهور بالمعلومات ووسائل الحصول عليها.

المطلب الثالث: التجسيد الوقائي من حدوث أزمة مماثلة:

- استخدمت شركة تويوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها، ولم تكتف الشركة بالاعتذار بل قامت بالإعلان عن اتخاذها إجراءات تصحيحية، ويمثل التعريف بتلك الإجراءات والعمل على نشرها إعلاميًا وعبر موقعها الإلكتروني جزء من محاولة الشركة للحفاظ على سمعتها لدى العملاء مستقبلا[1].

- حرص الشركة على تقديم خطط وقائية تساهم في جودة سياراتها وأمانها.

- العمل على تطوير الشركة وحرصها على إتباع معايير الأمان في الإنتاج وشعورها بالمسؤولية اتجاه العملاء.

- التزام الشركة بالجودة في الإنتاج مستقبلا ونيل ثقة العملاء.

- العمل على تزويد العملاء بسيارات آمنة وملائمة.

- تنفق الشركة الملايين لتطوير تكنولوجيا الأمان في سياراتها.

- الوعد الذي قامت به الشركة في إطار التخطيط الاستراتيجي للأزمة بالالتزام والإصلاح والتطوير في المنتجات.

- إصرار تويوتا على تقديم أفضل السيارات دائما، والتوسيع وزيادة المبيعات.

---

[1] رضوان احمد فاروق ، **مرجع سابق**، ص 35.

- العمل على استعادة الاستقرار لشركة تويوتا.

- العمل على إتاحة وسائل حديثة تعتمد على التفاعل مع مستخدمين وفنيين وخبراء الشركة.

- توسيع الأسس العلمية والأخلاقية لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية ومسؤولية الشركة اتجاه العملاء وحقها في معرفة ما يحدث في الشركة.

- السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة وتشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة.

- تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء[1].

- تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة.

- عمل الشركة على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تصلح من خلالها الأضرار الناتجة عن الأزمة، إلى جانب أن هذه الإجراءات تضمن أيضا عدم حدوث هذه الأزمة مستقبلا، وقد تشمل هذه الإجراءات خطوات تنفيذية مرتبطة بالأزمة أو قد تشمل على تغير سياسات معينة لدى الشركة أو تقديم معلومات جديدة للجمهور[2].

- تأكيد الشركة تويوتا على تطبيقها لمعايير الجودة والتطوير المستمر.

- عمل الشركة على أمن سياراتها وتدعيم وتكور معايير الأمان والتقنية العلية في سياراتها.

- التأكد من متابعة جميع وسائل الإعلام عبر الانترنت.

---

[1] محمد فؤاد، **مرجع سابق**،

[2] Nelsan, lauren (2010), Corporation crisis management rptrived 28-04-2013, **http://www.smitelol.com**

- إنشاء موقع بديل لموقع الشركة لاستخدامه عند الحاجة.

- مراقبة ومتابعة معلومات الشركة.

- استخدام الروابط المتعددة.

- إضافة خبير بالانترنيت للفريق وتقييم مدى الحاجة لوجود خبير خارجي.

- استخدام المدونات والوسائط التفاعلية.

- إجراء استطلاعات الرأي.

- تطوير استراتيجيات وتكتيكات إعادة بناء صورة الشركة.

- الأخذ في الاعتبار أن أحداث الأزمة تظل متاحة على الانترنيت بسبب احتفاظ المواقع بالأخبار والمعلومات وإمكانية الرجوع إليها من قبل المستخدمين، خاصة مع وجود مواقع مثل You tube.

- تطوير المراكز الإعلامية على الموقع الخاص بالشركة[1].

- إحاطة العملاء بأساليب الوقاية من الأخطار المصاحبة للأزمة.

المبحث الثالث: تقييم أزمة شركة تويوتا

المطلب الأول: الآثار السلبية لأزمة شركة تويوتا

كان لأزمة تويوتا عدة سلبيات أثرت على سمعة الشركة لصناعة السيارات من خلال إعلان الشركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات عن سحب بعض الموديلات

---

[1] رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص23.

للسيارات العالمية فبمجرد مبيعات تويوتا ارتفعت مبيعات فورد وجنرال موتورز وحتى فولكس فاقن وذلك يظهر من خلال زيادة مبيعاتها بنسبة تتجاوز 50% [1].

- تضرر كل الماركات اليابانية جراء أزمة تويوتا.
- تراجع أسهم شركة تويوتا بسبب تفاعل مستمر لقضية سحب السيارات من مختلف دول العالم.
- تعرض الشركة لضربات شديدة أدت إلى إغلاق مصانع وتسريح عمال واندماج شركات أخرى.
- يلفت خسائر أزمة شركة تويوتا إلى أكثر من مليار دولار.
- التشكيك في نوعية المشاكل في السيارات وسمعتها[2].
- تأثر مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في شركة تويوتا سلبا من جراء الأزمة التي حلت بالشركة.
- أثر الأزمة سلبا في سمعة الشركة وصورتها أمام العملاء في جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى مصداقيتها.
- تراجع رأس المال للشركة أثناء الأزمة.
- وقف إنتاج تويوتا بشكل مؤقت في معظم مصانعها في أمريكا الشمالية ووقف ثمانية نماذج شعبية في سوق الولايات المتحدة.

---

[1] رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 33.

[2] محمد فؤاد، **مرجع سابق**.

- وضع سمعة تويوتا عرضة لمخاطر عالية، وكانت الشكوك والانتقادات اتجاه تويوتا من عنوان إلى آخر بين وسائل الإعلام.
- تأخر تويوتا في التعامل مع الأزمة.
- تكبد الأزمة بخسائر كبيرة تقدر بنحو 1.2 مليار دولار[1].
- سحب واستدعاء العديد من السيارات حيث في أمريكا تم سحب أكثر من مليون سيارة أما في بريطانيا 180865 سيارة وفي الإمارات 3200 سيارة من نوع اسكويا وآفلون.
- وفي مصر 6500 سيارة في ألمانيا 216000 سيارة.
- أما في السعودية لم يتم سحب أية سيارة.
- حيث بلغ المجموع ما يقارب من 9 ملايين سيارة.
- تسببت الأزمة التي حلت بشركة تويوتا في أكثر من 815 حادث و 314 إصابة و19 حالة وفاة.

المطلب الثاني: الآثار الايجابية لأزمة تويوتا.

تعددت إيجابيات أزمة تويوتا من خلال السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة.

- عمل الموزعين في الشركة بثقة مع العملاء وذلك باقتناعهم بأمان السيارة.
- استخدام الشركة لعدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها ولم تكتف الشركة بالاعتذار بل قامت

[1] رضوان احمد فاروق، **مرجع سابق**، ص 31.

بالإعلان عن اتخاذها إجراءات تصحيحية ويمثل التعريف بتلك الإجراءات والعمل على نشها إعلاميا. وعبر موقعها الالكتروني جزء من محاولة الشركة للحفاظ على سمعتها لدى العملاء[1].

- نفذت الشركة جملة إعلانية لاستعادة صورتها الجيدة مرة أخرى لدى العملاء.
- تطبيق الشركة للمهام الخاصة بالتعامل مع الأزمة.
- التزام الشركة بالجودة في الإنتاج.
- التأكيد على التزام الشركة في السرعة في التواصل مع شكاوي العملاء[2].
- تقديم مجموعة من الاستفسارات للعملاء حول عملية استدعاء السيارات.
- التركيز على العيوب الفنية وكيفية إصلاح هذه العيوب.
- إن استدعاء السيارات عكس توجه الشركة نحو عملائها وتلبية احتياجاتهم وسرعة الشركة في الاستجابة للمشكلة [3].
- اتخاذ مجموعة من الخطوات التي تصلح من خلالها العيوب الفنية الناتجة عن الأزمة.
- تقديم إيضاحات وتبريرات لحل الأزمة.
- إنشاء وتطوير مراكز لضمان الجودة في تويوتا.

ومن خلال تحليل أزمة تويوتا نستنتج ما يلي:

---

[1] Tumer dark, op-cit , p 17.

[2] David fan & David Geddes ,op-cit, p 42.

[3] رضوان احمد فاروق ، **مرجع سابق**، ص34.

- استخدام شركة تويوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة حيث اعتمدت على الاعتذار أمام الجمهور كعنصر أساسي فهي لم تنكر وجود عيوب فنية في سياراتها بل وعدت جماهيرها بالتصدي لهذه الأزمة وإصلاح هذه العيوب بالاستعانة بخبراء وفنيين من الخارج، حيث وظفت كل الروابط والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل مع العملاء وتطمينهم بأنها مشكلة بسيطة وسوف تقوم بإصلاحها وتعويض الخسائر التي سببتها.
- إن الشركة تويوتا عملت على تطوير وتوسيع جودة منتجاتها من السيارات بشكل دائم ومستمر وإن هذه المشكلة ستتعلم منها ولن تقع فيها مرة أخرى.
- عمل الشركة على الحفاظ على سمعتها لدى العملاء من خلال تواصلها بشكل دائم مع جمهورها عن طريق شبكات التواصل الاجتماعية.
- شرح الشركة للمكونات الخاصة بالسيارات التي يتم إصلاحها أو استبدالها.

خلاصة الفصل

شهدت شركة تويوتا في سنة 2010، أزمة تمثلت في أوجود عيوب تقنية في دواسات البنزين مما أدى إلى استدعاء ما يقارب من 9 ملايين سيارة، وهذا ما جعل الشركة أن تستخدم عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على الاعتذار المباشر للجمهور على وجود عيوب في بعض السيارات.

حيث إن الشركة وظفت موقعها الالكتروني لنشر جهودها و أنشطتها الاتصالية المختلفة، حيث قامت الشركة بإصدار العديد من البيانات الصحفية وعقد المؤتمرات،كما نفذت حملة إعلانية لاستعادة صورتها لدى الشركاء.

فنجد إن الشركة استفادت من الإمكانيات التفاعلية للانترنت ،كما اعتمدت على الوسائل المتعددة لنشر الملفات النصية و المصورة، إضافة إلى الاعتماد على المواقع الاجتماعية التي تساهم في تسهيل عملية التواصل مع الشركاء إلى جانب نشرها لإعلاناتها وبرامجها .

فان التخطيط الجيد لمواجهة الأزمة التي تعرضت لها الشركة ساهم بشكل فعال في منع نشر الأزمة قبل تفاقمها والعمل على عدم تكرارها في المستقبل .

خاتمة

وفي الأخير نصل إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها وهذا ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة.

وعدم التسرع في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا سنة 2010، وذلك تجسد من خلال سعي الشركة لجعل الجماهير تنظر للشركة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط الشركة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكيره بجوانب إيجابية في المؤسسة إلى جانب اتخاذ اجراءات من خلال دفع الشركة لتعويضات ومساعدة الضحايا والاعتذار عن الأزمة واتخاذ اجراءات لمنع تكرارها، حيث سعت شركة تويوتا من خلال الاعتذار الذي قدمته للجمهور إنكار وجود النية أو التعمد في الوقوع في الخطأ، إضافة إلى رصد آراء ومداخلات فئات الجمهور والعملاء.

ومنه فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا أساسيا في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات تمنع تكرار الأزمة مستقبلا.

قائـــمة المراجع

أولا: باللغة العربية:

أ- الكتب:

1) أحمد إبراهيم احمد،**إدارة الأزمات:الأسباب والعلاج**، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003).

2) بشار يزيد الوليد، **مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009).

3) توفيق عبد الرحمان، **إدارة الأزمات:التخطيط لما قد لا يحدث**، (القاهرة: مركز الخبرات المهيئة للإدارة، 2002).

4) جمال حواش، **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**،(القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2005).

5) الحملاوي محمد رشاد، **إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

6) ـــــــــــــ، **التخطيط لمواجهة الأزمات**: عشر كوارث هزت مصر، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

7) خالد محمد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:منهج معاصر**،(عمان:اليازوري،2007).

8) زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**،(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).

9) سالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**،(عمان:عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002).

10) ــــــــــــــ، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).

11) سامي محمد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية و التطبيقية**،(عمان: دار البلدية، 2006).

12) شريف منى صلاح الدين، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**،(القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1998).

13) الشعلان فهد احمد، **إدارة الأزمات:الأسس المراحل الآلية**،(الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002).

14) صادق أمنية مصطفى، **إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002).

15) صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**،(الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعية، 2007).

16) عليوة السيد، **إدارة الأزمات في المستشفيات**،(القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،2001).

17) ــــــــــــــ، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة**،(القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2007).

18) ـــــــــــــــ، **صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة**،(القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب،1997).

19) العماري عباس رشدي، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، (القاهرة:مركز الأهرام للترجمة و النشر، 1993).

20) فريد راغب النجار، **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: اليات استشراف المستقبل عام 2050**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)

21) كامل عبد الوهاب محمد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**،(عمان: إدارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2003).

22) ماهر أحمد، **إدارة الأزمات**، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2006).

23) مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**،(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،2008).

24) محسن أحمد الخضيري،**إدارة الأزمات:منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية**،(القاهرة: مكتبة مدبولي، 2003).

25) محمد الصيرفي،**إدارة الأزمات**،(الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2007).

26) محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي القومي**،(القاهرة: مجموعة النيل العربية،2009).

27) محمد سرورا لحريري، **إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية**،(الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع،2012).

28) محمد سمير احمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**،(عمان: دار المسيرة للنشر التوزيع و الطباعة، 2009).

29) محمد فتحي، **الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**،(القاهرة: دار النشر الإسلامية، 2008).

30) محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات،(الإسكندرية: مؤسسة الجامعة،2006).

31) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008).

32) مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، (مصر:المجموعة العربية للتدريب و النشر،2009).

33) ناصر دادي عدون،**الإدارة و التخطيط الاستراتيجي**،(الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2001).

ب ــ الدوريات:

1) أبو شامة، عباس، "ادارةالازمة في المجال الأمني"،الامارت، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي،العدد 3، 1995.

2) عابد سعود سراج، "إدارة الأزمات" الرياض، مجلة الحرس الأمني،العدد144، 1415هــ.

ج- الدراسات غير منشورة:

1) كردم، عبدا لله متعب،" اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، **رسالة ماجستير**،(أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2005).

2) بن جامع لمياء،"إستراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط القضية الفلسطينية نموذجا"، **مذكرة رسالة** ما جستير،(قسم العلوم السياسية،كلية الحقوق و العلوم السياسية،جامعة بسكرة،2010).

هـ ـ الانترنت:

1) الوكيل بسيوني،"إدارة الأزمات و مواجهة المشكلات"، متحصل عليه من:

http://www. Islontoday.net.\articles\ slow،.تم زيارة الموقع:23فبراير2013

2) سعيد بن حماد،"تداعيات أزمة تويوتا"،متحصل عليه من:

http://www.motorond.com/s2632.htm، تم زيارة الموقع:13جانفي 2013

3) عادل الصالحي،" انعكاسات أزمة تويوتا"، متحصل عليه من:

http://www.ebsconlost.com/debat/show/art.asp?aid 55841.، تم زيارة الموقع: 27\مارس\2013.

4) محمد فؤاد،"أزمة تويوتا"،متحصل عليه من:

http:/www.heraldsun.com/arabic/reports/country، تم زيارة الموقع: 25 \مارس\2013.

5) "نبذة عن شركة تويوتا"، متحصل عليه من:

http://www.autoevolutionhistory.com/s2632 ، تم زيارة

الموقع:24\مارس\2013.

6) " أزمة استدعاء السيارات " متحصل عليه من الموقع:

http://www.toyotacarsfarsale.com/2ooogt ، تم زيارة الموقع:24\مارس\2013.

7) " إدارة أزمة تويوتا "، متحصل عليه من الموقع:

http://www.toyotacaralla.com/autozine تم زيارة الموقع:25 ابريل 2013.،

8) احمد فاروق رضوان، دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010 مقدمة إلى مؤتمر الاعلام و إدارة الأزمات، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، الإمارات،2010.متحصل عليه من الموقع:

تم زيارة الموقع: 23جانفي2013.**http://www.ardwan@sharjah.ac.ae**

9) العزاوي نجم،" اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع ، جامعة الزرقاء،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. متحصل عليه من الموقع: **http://www.arabbarometor.org/s1957** تم زيارة الموقع : 12مارس 2013.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

BOOKS:

1) Randam.h (1969).randamhause dictionary of englich,new York,randam house.
2) Tumer,clark,(2010)lessons marketers can learn from the Toyota crisis, **http://www.utalk marketing.com**
3) Jun zhao,the Toyota recall crisis:couses,contex &the impact, **http://www.cnn.com**
4) David fan &David geddes, felix flory,the Toyota recall crisis: media impaction Toyota university of minesata,twin cities,mn, **http:www. /index.html Toyota.com - Land Cruise.**
5) Nelsan, lauren (2010), Corporation crisis management rptrived 28-04-2013**, http://www.smitelol.com**

News peper:

1) Norman phelps:"setting upa crisis recovery plan", journal of business strategy, vol 6, 1986.
2) Orouke, margan (2010),"toyota recall, risk management",vol 37. **http://www. Toyota.co.jp - Toyota Production System.**
3) Bush, michael,(2010),internal communication is key to repairing toyota, reputation,adversting age, vol 81. .**http://www. Toyota.co.jp/ Toyota Traditions.**
4) Toyota crisis: management ignorance helmeted uni versity, master oissertation in management of innovation and business development, seminer. **http://www. Toyoland.com - Toyota**
5) Piatrowski,chris & jr,rogerw, guyette(2010),toyota recall crisis contents information,vol 28**. http://www. Toyota.com – Tundra.**

فهرس

المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
مقدمة	أ
الفصل الأول: التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	**6**
المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي	**6**
المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتجي	**10**
المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي	**12**
المطلب الرابع: خطوات التخطيط الاستراتجي	**15**
المبحث الثاني: إدارة الأزمات	18
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات	**18**
المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات	**32**
المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات	**39**
المطلب الرابع: مقومات إدارة الأزمات	**44**
المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي با إدارة الأزمات	49
المطلب الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات	**49**
المطلب الثاني: اثر إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي	**51**
خلاصة الفصل الأول	53
الفصل الثاني: إدارة أزمة تويوتا في ظل التخطيط الاستراتيجي	
المبحث الأول: طبيعة أزمة شركة تويوتا	**55**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة تويوتا	**55**
المطلب الثاني: بوادر ظهور أزمة شركة تويوتا	**61**
المطلب الثالث: انعكاسات أزمة تويوتا	**63**
المبحث الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة تويوتا	**65**
المطلب الأول: التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا	**65**

ملخص الدراسة

يعبر التخطيط الاستراتيجي عن عملية متواصلة ونظامية، يقوم بها القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، وتحديد الإجراءات و البرامج المطلوبة لتحقيق مستقبل المنظمة، فالتغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة، لاسيما إن التعامل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية .

ويمكن أن نبين إن نجاح إدارة الأزمة يعني العمل على تجسيد سياسة طويلة الأجل تكون قادرة على منع توسع الأزمات قبل تفاقمها، وهذا ما نطلق عليه بالتخطيط الوقائي لإدارة الأزمات.

كما إن الدراسة في الجانب التطبيقي كانت لنموذج أزمة شركة تويوتا 2010، والتي تمثلت في وجود خلل فني في دواسات البنزين للسيارات، مما أدى إلى استدعاء ما يقارب 9 ملايين سيارة، والتي أثبتت أهمية التخطيط في إدارة الأزمة وهذا تجسد في الاستراتيجيات التي استخدمتها الشركة في مواجهة الأزمة، وقدرتها على تجاوز هذه الأزمة و استرجاع سمعتها لدى الشركاء.